

Az esettanulmány feldolgozása során a versenyző csapatok prezentációt készítenek. A prezentáció nem az esettanulmány ismertetését, hanem az esettanulmányban felvetődő problémára adott megoldás kidolgozását jelenti. A csapatok tehát önálló javaslatokat dolgoznak ki, amelyeket elemzésekre, előfeltevésekre és következtetésekre alapoznak. A prezentációt a zsűri által feltett kérdések és az arra adandó válaszok követik, amelyek a megoldás kivitelezhetőségét, megfelelőségét ellenőrzik.

A 2. Országos Esettanulmány Verseny zsűrijében az üzleti élet független és pártatlan képviselői foglaltak helyet, a következő prominens vállalatok vezérigazgatói és vezető tanácsadói: Arthur Andersen, Citibank, Deloitte & Touche, Tomatsu Fujitsu SIEMENS COMPUTERS Kft., IFUA Horváth & Partner, McKinsey & Company, Roland Berger & Partner, OTP Bank és a Wallis Motor. A szerző, Mellár Balázs az esettanulmányban az Index.hu esetét dolgozta fel, s szakmai munkáját Antal-Mokos Zoltán, Bakacsi Gyula és Nemeslaki András koordinálta.

A verseny sikere tovább erősítette azt a szándékot a versenyt támogató Vezetés-szervezés tanszék (Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem) és EVK Szakkollégium tagjaiban, hogy az Országos Esettanulmány Versenyt ne csak a legmagasabb szakmai színvonalú és a szakmai közvélemény előtt széles körben elismert versennyé fejlesszék, hanem az összegyűlt tapasztalatokra és ismeretekre alapozva a versenyt nemzetközivé szélesítsék – vezető külföldi gazdasági egyetemek meghívásával.

Kriszt Hajnalka, Kosztur Marianna

INDEX.HU RT*

2001 januárjára érezhetővé vált Magyarországon is a „dot.com” láz elmúlása. A befektetők óvatosabbak lettek, így például az on-line műsorajánlatokat kínáló Globopolis nem jutott újabb tőkeinjekcióhoz, ezért kénytelen volt beszüntetni tevékenységét. Régebben, ha egy „dot.com” cég képes volt elég nagy növekedést felmutatni, akkor a pénzügyi eredmények iránt már nem is iga-

zán érdeklődtek a befektetők. Mára azonban már rövidtávon is profitábilis működést kell felmutatnia egy vállalatnak, amennyiben tőkéhez szeretne jutni.

Ezek a tények a Magyarország vezető internetes portálját üzemeltető Index.hu Rt. vezetőit is arra készítették, hogy a vállalat stratégiáját újragondolják.

Az Index.hu Rt. alig két éves története során dinamikusan növekedett, nyereséget azonban – sok más „dot.hu” társához hasonlóan – nem volt képes még felmutatni. A vállalat 2000. évi árbevétele megközelítette a félmilliárd forintot, miközben 150 millió forintos veszteséget volt kénytelen elkönyvelni. A pénzügyi mutatóktól eltekintve az Index.hu teljesítménye impozáns: a cég által működtetett internetes portál naponta több mint 100 ezer látogatót vonz, ezzel az Index.hu a második legkedveltebb portál Magyarországon. A vállalat a tavalyi év során az online reklámpiacon 42%-os részesedést ért el, és 2000-ben elnyerte a Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület által adományozott Év Vállalata címet is.

Elemzők szerint a magyar internetes piac potenciálja hatalmas, s ez lehetőséget nyújt az Index.hu Rt.-nek a további növekedésre. A menedzsment nem szeretett volna egyetlen lehetőséget sem elmulasztani, nem látták azonban még világosan, hogy milyen lépéseket kell megtenni.

Mindenképpen egy olyan üzleti modellt kell találni, amely már rövid távon is eredményeket hoz, és garantálja azt, hogy az Index.hu hosszú távon is életképes maradjon. Ilyen üzleti modell biztosítaná egyrészt azt, hogy vonzóvá tegye a vállalatot az esetleges befektetők számára, másrészt azt, hogy saját lábukon is meg tudjanak állni.

A stratégiai kérdések mellett választ kellett találni egyéb kérdések mellett a vállalat finanszírozásának módjára, illetve szervezeti-vezetési kérdésekre is.

A magyar internetes piac

A magyar lakosságnak jelenleg 14%-a rendelkezik Internet hozzáféréssel. Ez az arány dinamikus növekedés eredményeként alakult ki, a növekedés azonban lassulni látszik. Míg 1998-ról 1999-re a hozzáféréssel rendelkezők száma majdnem megkétszereződött, addig 1999-ről 2000-re a növekedés nem érte el a 10%-ot sem.

A lakosság nagy részének munkahelyén, illetve iskolájában van lehetősége a világhálóra való csatlakozásra, azonban nem mindenki él ezzel a lehetőséggel. Sok embernek hiányzik a technikai és praktikus tudása ehhez, vagy egyszerűen nincs ideje. Akik próbálkoztak az internetezéssel, sokszor nem azt találták, amit vártak, illetve navigációs problémák miatt kudarcélményük volt és ezért nem barangolnak a világhálón (*1. táblázat*).

* Copyright© 2001 Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és szervezési tanszék. Az esetet Mellár Balázs készítette Antal-Mokos Zoltán, Bakacsi Gyula és Nemeslaki András felügyeletével órai viták céljából, nem pedig bizonyos vezetői helyzetek hatékony vagy nem hatékony kezelésének bemutatására. Minden jog fenntartva. Az anyag egészében vagy részletekben történő sokszorosítása, elektronikus eszközök segítségével való tárolása vagy bármilyen formában és eszközzel való átvitele csak a BKÁE Vezetési és szervezési tanszék engedélyével lehet.

1. táblázat

Aktív felhasználók Internet-hozzáféréseinek megoszlása

	2000	2001
Iskola	162	186
Munkahely	188	226
Otthon	105	116
Otthon+Iskola	50	58
Otthon+Munkahely	70	88
Munkahely+Iskola	7	8
Otthon+Munkahely+Iskola	5	6
Egyéb	23	26
Összesen	610	714

Forrás: Index

Azok aránya, akik valóban használják az internetet 8% körülire tehető. A netezők között a férfiak aránya magasabb (57%), és nagyobb az egyetemi, főiskolai végzettséggel rendelkezők aránya is. A hozzáférés lehetőségét kiaknázók legnagyobb része 30 év alatti, az idősebb korosztály alulreprezentált.

Becslések szerint az aktív felhasználók naponta átlagosan 18 percet töltenek internetezéssel, ezalatt nagyjából 18 oldalt töltenek le és tekintenek meg.¹ A nethasználók általában a tv-nézés rovására szakítanak időt a szörfözésre.

A NetSurvey internetkutató cég felmérése alapján az internethasználat okai között jelentős eltérések vannak korcsoportonként, a hozzáférés helye, az iskolai végzettség és a használó neme szerint. Összességében jelenleg a legjellemzőbb ok a böngészés, de fontos lehetőséget jelent az elektronikus levelezés és a keresés is. Az internetet ezenkívül különböző fájlok letöltésére, tanulásra, termékinformáció szerzésére, munkavégzésre, zenehallgatásra, chat-elésre és játszásra használják.

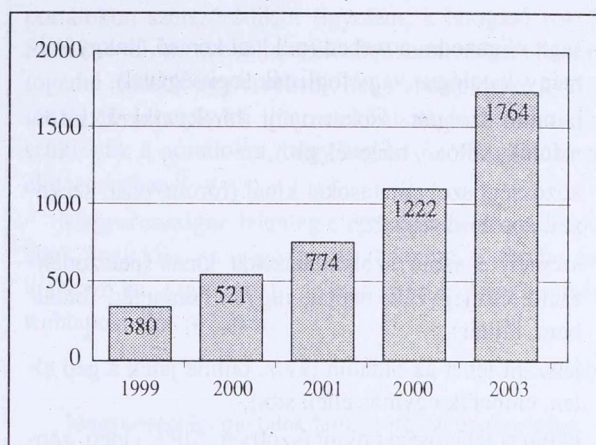
Bár az utóbbi évben nem nőtt számottevően az internethasználók tábora, szakértők a piac jelentős bővülésére számítanak az elkövetkező években. Elemzők szerint az internet-hozzáféréssel rendelkezők száma 2,5 millióra, az aktív felhasználók száma pedig 1,7 millióra nőhet 2003-ra (1. ábra).

Az internetet használók számának növekedése az internetgazdaság fejlődésének alapja. A magyarországi piacot a következő kölcsönösen összefüggő és egymásra

¹ Forrás: Index

1. ábra

Aktív Internetfelhasználók számának alakulása (becslés)



Forrás: NUA, IDC, Index becslés

utalt üzleti körök alkotják: a hozzáférés csatornáját és infrastruktúráját nyújtó vállalatok (hardvergyártók, távközlési szolgáltatók), a hozzáférés szolgáltatók, e-kereskedők, e-szolgáltatók (tanácsadók és weboldalfejlesztők, webdesignerek) és az online tartalomszolgáltatók. Ahhoz, hogy az Index.hu Rt. helyzetéről világos képet kapjunk, rendkívül fontos mindezen szegmensek és kapcsolódási pontjaik alapos elemzése. A továbbiakban terjedelmi korlátok miatt eltekintek a magyar internetgazdaság teljes körű bemutatásától és csak az Index.hu Rt. fő tevékenységi körének megfelelő on-line tartalomszolgáltatási piacról nyújtok alaposabb áttekintést.

On-line tartalomszolgáltatás

Az internetes honlapokat a következőképpen kategorizálhatjuk: személyes (egyéni) honlapok, vállalati honlapok, újságok, magazinok on-line változatai, on-line újságok, horizontális portálok és vertikális portálok. Ezek mindegyikén találhatunk valamilyen információt, tartalmat, az információ mennyisége és relevanciája azonban kategóriánként eltérő.

A személyes és a vállalati honlapoknak általában elég szegényes az információtartalmuk és az információ, amit nyújtanak nem mindenki számára hasznosítható, ebből következően ezeknek az oldalaknak a látogatottsága is viszonylag alacsony.

A többi kategóriába tartozó oldalak lényegesen több olvasót vonzanak, több információt képesek ugyanis nyújtani, így ezeket tartalomszolgáltatóknak nevezhetjük. A továbbiakban a tartalomszolgáltatók közül a portálokról található egy részletesebb ismertetés, bár a

határvonalat az on-line újság és a portál között nagyon nehéz meghúzni. Általában a következő szolgáltatásokat kell egy site-nak kínálnia, hogy a portál nevet kiérdemlje:²

- segít eligazodni a weben (például kereső, linkgyűjtemény, katalógus vagy toplisták segítségével),
- tartalmi szolgáltatásokat nyújt (hírek, cikkek, információk, tallózó, hírlevél stb.),
- közösségi szolgáltatásokat kínál (fórum, chat, szavazás, apróhirdetés stb.),
- személyre szóló szolgáltatásokat kínál (perszonalizáció, címjegyzék, naptár, ingyen honlaptár, fotóalbum, fájlár),
- játszani lehet az oldalon (kvíz, online játék a gép ellen, emberek egymás ellen stb.),
- letöltési lehetőséget nyújt (szoftver, MP3, video, képernyővédő, háttérkép stb.),
- adatbázis-szolgáltatásokat nyújt (például kereshető programajánlatok, ár-összehasonlítások, állasközvetítés, telefonkönyv, kalendárium stb.),
- elektronikus kereskedelmi ajánlatokat vagy szolgáltatásokat kínál.

Az Egyesült Államokban a portálok keresőprogramokból és katalógusokból alakultak ki. Mivel az emberek az interneten fellelhető oldalak növekedésével egyre kevésbé voltak képesek eligazodni a weben, az internetezést ezen oldalak valamelyikén kezdték. A katalógusok és a keresőprogramok, hogy fogyasztóikat megtartsák, kiegészítő szolgáltatásokat kezdtek el nyújtani weboldalukon és így alakultak ki a portálok.

Magyarországon ezzel szemben sajátos módon on-line újságok jelentek meg elsőként az interneten és később ezen újságok köré épültek olyan szolgáltatások, amelyek gyakorlatilag portállá alakították ezeket a kiadványokat. Ma már egyre több szolgáltatással találkozhatunk a portálokon, bár a szolgáltatások köre nem minden esetben teljes és kimerítő.

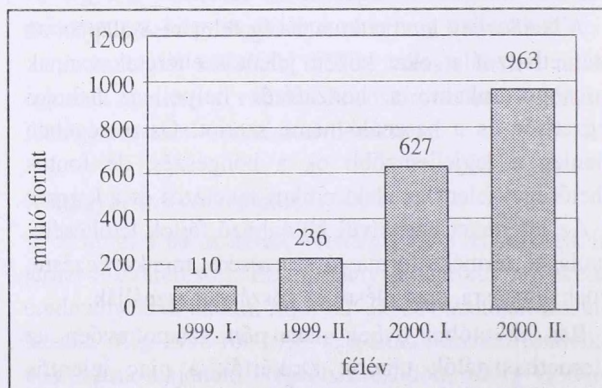
A tartalom előállítás és a különböző szolgáltatások nyújtása rengeteg pénzt felemészt. A portálok költségeit jellemzően a más tartalomszolgáltatóknak, keresőprogramok tulajdonosainak fizetett licenccdíjak,³ a reklámfelületet értékesítő marketing stáb bére, a weboldal fejlesztési költségek és az általános költségek teszik ki.

Ezzel szemben egy portálnak a következő bevételi forrásai lehetnek:

- Reklámbevétel: Az online reklámozásra költött pénz a tavalyi év folyamán listaáron⁴ mintegy 1,5 milliárd forintot tett ki, ami csupán töredéke a 200 milliárd forint körüli offline reklámpiacnak. (2. ábra)
- Híregyűjtési tevékenységből származó bevételek: Nagy értékű tartalmat szolgáltató webhelyek az előállított tartalmat továbbértékesíthetik más portáloknak. Ez az Egyesült Államokban a portálok bevételeinek 12–13 százalékát teszi ki. Magyarországon nem jelentős még a híregyűjtési tevékenységet is ellátó portálok léte, bár egyes tartalomszolgáltatók (<http://www.prim.hu>, <http://www.port.hu>, <http://www.econet.hu>) más portálok részére kínálnak már specializált tartalmat (informatika, kulturális programok, gazdasági hírek).
- Előfizetési díj: Mivel az interneten rengeteg információ elérhető viszonylag kevés utánjárással, ezért a tartalomért jellemzően nem tudnak díjat szedni a szolgáltatók. Exkluzív tartalmakért, illetve sport és felnőtt oldalak olvasóitól lehet ilyen jellegű bevételekre számítani. A portálok előfizetési díj alapján szerzett bevételei az összbevétel kb. 3%-át tette ki az USA-ban.
- Elektronikus kereskedelem: A portálok különböző termékek elektronikus úton történő értékesítéséből is szerezhetnek bevételeket.

2. ábra

Online reklámpiac félévente listaáron



Forrás: Magyar Reklámszövetség

A portálok az online reklámbevételek jelentős hányadát képesek megszerezni, fő bevételi forrásukat a site felületén elhelyezett különböző reklámok jelentik. Az amerikai tartalomszolgáltatók összbevételeinek 67 százaléka

² Forrás: <http://www.origo.hu/internet/web/010123atotalis.html>

³ A portálok a tartalmat és a site üzemeltetéséhez szükséges technikát általában más vállalatoktól szedik be

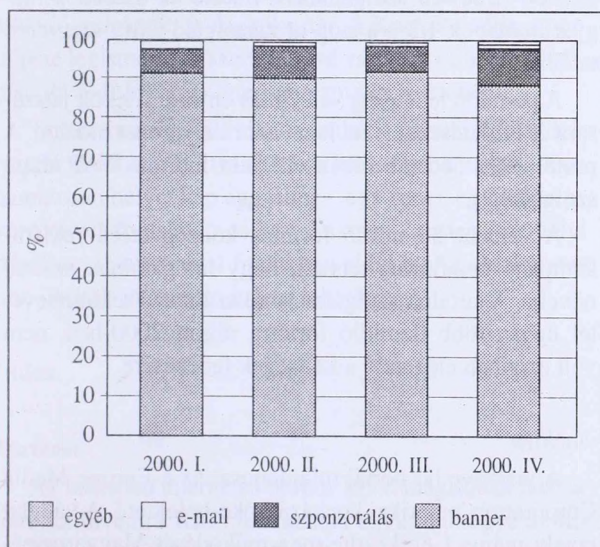
⁴ A reklámpiacon jellemzően a listaár 50–70%-áért értékesítik a reklámfelületeket.

reklámból származik, Magyarországon ez az arány közel 90 százalék. Az ilyen jellegű bevételek túlnyomó része szalaghirdetések, ún. bannerek megjelenítéséből származik. A hirdető legtöbbször az alapján fizet, hogy a bannert hányszor töltötték le – a hirdetés árát a CPM mutató határozza meg, ami az ezer letöltés esetén fizetendő összeg (cost per mille). A tipikus CPM Magyarországon jelenleg 5–6000 forint listaáron, gyakorlatilag ennek 50–60%-át fizetik csak a hirdető a kapott kedvezmények miatt.

Egyre terjednek az affiliate programok, Magyarországon a Matávnet jár élen ezeknek a megszervezésében. A cég bruttó 10 000 Ft jutalékot kínál azoknak, akik saját webhelyükön keresztül értékesítik ISDN vonalait. A Fókuszonline – a Matávnet leányvállalata – 5%-ot fizet minden értékesített könyv után partnereinek. (3. ábra)

3. ábra

Online hirdetési típusok



Forrás: Magyar Reklámszövetség

A portálokat két nagy csoportra oszthatjuk: horizontális és vertikális portálokra⁵. A horizontális portálok széles közönséget céloznak meg, mindenki számára releváns információt és szolgáltatásokat kínálva. Ezzel szemben a vertikális portálok egy adott témában (pl. informatika) nyújtanak elmélyülési lehetőséget, részletes és nehezen összegyűjthető információkat prezentálva.

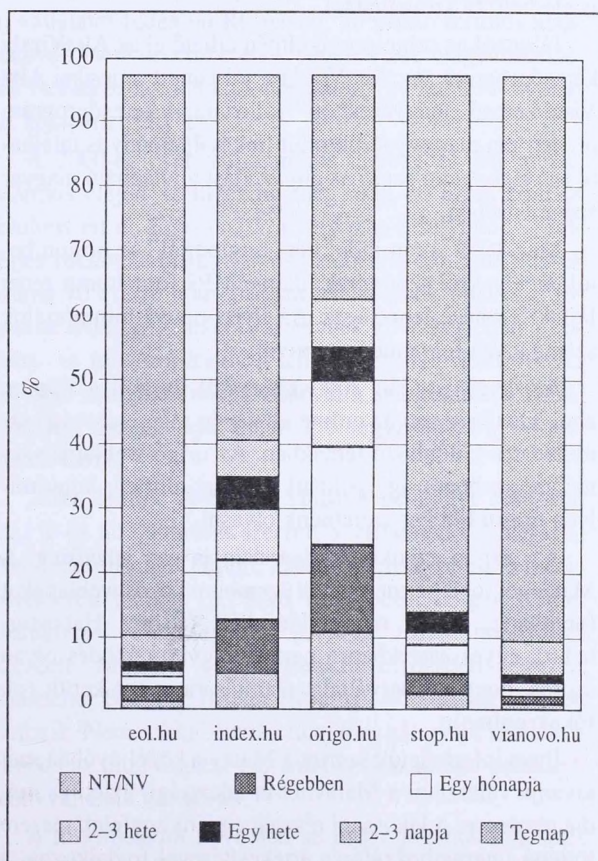
Sokan – így például a az Internet gazdaság egyik elismert kutatóintézete, a Forrester Research – a horizontális portálok hanyatlását jósolják. Az érvelések hátterében az

húzódik meg, hogy ezeknek a site-oknak a látogatói nagyon heterogén összetételűek, ezért nehéz a reklámozóknak a célcsoportjukhoz eljuttatni az üzenetet. Emellett a portálokon szétszóródik a figyelem, a látogató sok információval szembesül, s ezek közül nem tud mindent befogadni. Mások úgy érvelnek, hogy ahogy egyre gyakorlottabbak lesznek az internetezők, annál kevésbé lesz szükségük a portálokra, hogy segítsen a világhálón való eligazodásban.⁶

Magyarországon jelenleg elég erős a horizontális portálok pozíciója, az origo.hu, az index.hu a stop.hu és a viaNovo.hu számítanak a legnagyobb látogatottságú weblapoknak.⁷ (4. ábra)

4. ábra

Magyarországi portálok látogatottsági gyakorisága az internetfelhasználók körében



Forrás: Netsurvey – iBasic2000 (Jelmagyarázat: NT/NV – Nem tudja, nem válaszolt)

⁶ Forrás: Dotkom Internet Consulting: A portálok alkonya.

⁷ Minden bizonnyal magas a látogatottsága a nemrég indult korridor.hu és a fotexnet.hu oldalaknak is, ezeket a lapokat üzemeltető vállalatok azonban nem hozták nyilvánosságra a látogatottsági adatokat.

Origo

A Matáv 1998. november 9-én alapította meg az Origo Kft.-t, mely tevékenységét – a tartalomszolgáltatást – decemberben kezdte meg az origo.hu webcímen. A Matáv részéről ez egyrészt stratégia-befektetés volt a jövőbeni online reklámbevételek reményében⁸, másrészt viszont ezzel kívántak keresletet teremteni az 1997-ben indult internetszolgáltatásukhoz, akkoriban ugyanis még nem volt jelentős magyar nyelvű tartalom az interneten.

1999 áprilisában összevonták az internet- és a tartalomszolgáltatást, az új vállalat neve Matávnet Kft. Az origo új arculatot kapott, bevezették a 24 órás hírszolgálatot, új csatornákat, adatbázisokat adtak a site-hoz.

1999 júniusában a Matávnet megvásárolta az ország legnagyobb ingyenes levelezőrendszerét, a freemail-t a C3 alapítványtól. A freemail jelenleg több mint 250 ezer felhasználót tudhat magáénak és már WAP-os telefonról is elérhető (a szolgáltatás).

Júliustól az origo portál címén érhető el az AltaVizsla keresőprogram. Az AltaVizsla a jól ismert amerikai Alta Vista kereső „magyarosított” változata. A keresőprogram mellett ma már egy strukturált linkgyűjtemény is található az origon, ami segíti az eligazodást a világháló magyar szegmensében.

Még 1999 során indul két „miniportál” az origon belül, amelyekről szoftverek, illetve MP3 formátumú zenei fájlok letöltése lehetséges. Az ilyen típusú miniportálok száma azóta folyamatosan bővül.

Az origo site-ján 2000 közepétől üzemel a Fórum, ahol lehetőség van az online közösség tagjaival való eszmecserére különböző témákban. Az origo weblapja személyre szabható, így például be lehet állítani, hogy milyen típusú híreket szeretnénk olvasni.

Az origon ezenkívül vásárlásra is van lehetőség. A Matávnet több partnerével is üzemeltet közös weblapokat (netpincér, e-bolt, műszaki áruház, GRoby, Habostorta.hu), egyes esetekben a partneri együttműködés olyan szoros, hogy közös vállalat alapítására is sor került (pl. fókuszonline).

Piaci információk szerint a Matáv a közeljövőben szét kívánja választani a Matávnet-et lakossági, üzleti és média részlegre. A lakossági részleg egyéni ügyfelek részére történő internethozzáférés értékesítésével foglalkozna, a vállalati részleg a közületi ügyfeleknek nyújtana komplex

szolgáltatásokat a hozzáférés biztosítástól kezdve a web-áruház létesítésén át a szerver üzemeltetésig. A média üzemletág az online tartalomszolgáltatásra fókuszálna.

A Matávnet 2000-ben veszteséges volt, veszteségének nagy része az internetszolgáltatásból keletkezett. Az origo site-on keresztül a cég az online reklámbevételek mintegy 30%-át tudhatja magáénak.

Stop

A stop.hu portál üzemeltetője a Telnet Rt. A portál 1999 szeptemberében kezdte meg működését, eleinte partneroldalak összessége volt. 2000 nyarán saját szerkesztőséget állítottak fel, így önállóan is szolgáltat információt. Ennek ellenére külső hírszolgáltatásokra is támaszkodik.

A portálon elérhető a NetPosta, a stop.hu ingyenes levelezőrendszere és bárki megépítheti a saját honlapját az oldalon (freeweb szolgáltatás). Becslések szerint a magyar honlapok 1/3-a a stop-ot kiszolgáló extra szerveren található.

A portálon lehetőség van táblás on-line játékok játszására és hirdetéseket is fel lehet adni az Apronet oldalon. A portál 1999 decemberében elsőként indított WAP alapú szolgáltatást.

A vállalat 30 millió forintos költségvetésű reklám-kampány beindítását tervezi, hogy látogatóinak számát növelje. A tartalomszolgáltatásból származó reklámbevételek ugyan több tízmillió forintba rúgott 2000-ben, nem volt azonban elegendő a költségek fedezésére.

viaNovo

A viaNovo.hu portál tulajdonosa, az e-Europe Media Corporation, amerikai kockázatitőke-befektető. A vállalat tavaly május 1-én kezdte meg működését Magyarországon a jövőben tevékenységüket ki szeretnék terjeszteni a környező országokra.

A viaNovo.hu látogatói ingyenes e-mail rendszert, címlistát és webnaplót találnak a website-on, a cég programajánlók, moziműsor, étterem-adatbázissal, fórumok és csevegőcsatornák biztosításával kívánja olvasóit megtartani. A vállalat célcsoportja a 15–29 éves korosztály. A viaNovo a 2000. évre 65 millió forintos árbevételt remél, alkalmazottai száma 25 fő.

Fotexnet

Bár a Fotexnet alapvetően elektronikus kereskedő, a portálpiacon is versenyez, az elektronikus áruházat ugyanis különféle szolgáltatásokkal vették körül, hogy kedvet csináljanak a vásárláshoz. Az elektronikus áruház-

⁸ Az ISP-k jelentős forgalmat (és ezáltal jelentős reklámbevételeket) képesek generálni az általuk üzemeltetett portálon, ugyanis az internetes kapcsolat installálásánál a böngészőprogramban be tudják állítani kezdőlapnak a portált. Amerikai tapasztalatok alapján ezt a beállított kezdőlapot a fogyasztóknak csupán 50%-a változtatja meg.

ban mindent meg lehet kapni, amit a Fotex 649 „hagyományos” üzletében megtalál az ember, ez jelenleg körülbelül 650 ezer terméket jelent.

Emellett hírekkel és fórumokkal is találkozhat és lehetőség van játékok játszására. A Fotexnet ingyenes e-mail címet és tárhelyet biztosít a felhasználóknak. A cég az ingyennel való nevű játékával igyekszik magához csalogatni a vásárlókat. A látogatók egy reklám megnézésének fejében kitölthetnek egy on-line lottószelvényt. A napi sorsolás főnyereménye egy vásárlási utalvány, amely az on-line boltban vásárolható le.

A portál felállítása 150 millió forintba került, a site napi bevétele pedig 1 millió forint körül alakult a kezdeti időkben.

Korridor

A portált 2000 novemberében indította a kereskedelmi TV2-t üzemeltető MTM-SBS Televízió Rt. A portál 30 állandó munkatársat foglalkoztat. A Korridor célja a portálpia legismertebb szereplőjévé válni, az online reklámpiac 25%-át kívánják megszerezni egy éven belül.

Tartalomszolgáltatásukat vertikális partneroldalak hálozattá alakításával kívánják bővíteni. Ennek megfelelően hamarosan helyet kap egy filmes, egy zenei, egy szépségversennyel foglalkozó és egy personal finance (személyi pénzügy) témakörével foglalkozó oldal is. Az oldalon online játékok játszására is lesz lehetőség.

Index

Történet

Az index.hu internetes portált 1999. májusában hozták létre az Inventra Kft. munkatársai együttműködve az Internetto portálját szerkesztőkkel.

Az Inventra Kft.-t két szoftverfejlesztő, Kőrösi Ákos és Szöllősy Gábor alapította 1997-ben. A vállalat internetes szoftverek fejlesztésére koncentrált, de kezdetben más szoftverfejlesztési projekteket is elvállaltak, 1999-re azonban már a cég teljes bevétele az internetes piacról származott.

1999 közepén az Inventrának 14 alkalmazottja volt, éves árbevétele meghaladta a 75 millió forintot. Legfőbb ügyfelei a média vállalatok közül kerültek ki. Az Internetto 1998 óta tartozott az Inventra ügyfelei közé, számos projektet készítettek a site részére és a teljes technikai támogatást is az Inventra nyújtotta a portál számára.

Az Internetto ekkoriban a legnépszerűbb hírportál volt Magyarországon. Napi látogatóinak száma elérte a 6000

főt, az oldalletöltések pedig havi 600 000 körül mozgottak. 1999 májusában azonban a tulajdonossal szembeni koncepcionális ellentétek miatt az Internetto szerkesztői elhagyták a portált, és az Inventra segítségével létrehozták az index.hu portált.

Az új portál indítása sikeresnek mondható, működésének második napján már 20 ezer címlapletöltést regisztrálnak. Alapító szponzorként sikerült megnyerni a Pannon GSM-et, amely jelenleg is támogatója a site-nak. A kezdeti időkben a szerkesztőség az Inventra két szobás irodájában működött, 1999 augusztusában költözött a cég jelenlegi székhelyére, a Victor Hugo utcába, ahol egy 450 négyzetméteres irodát béreltek.

A szerkesztőség munkáját kezdetben a szoftverfejlesztés bevételeiből finanszírozták, az újságírók számára új számítógépeket vásároltak. 1999 októberére sikerült befektetőket találni az üzlet pénzigényének kielégítésére, a következő hónapban pedig a cégbíróság bejegyezte az új vállalatot Index.hu Rt. néven, 50 millió forintos alapítókével. 1999 decemberének végén újabb magánbefektetők csatlakoznak a tulajdonosokhoz, így fedezve a vállalat készpénzigényét.

A 2000-es évet a dinamikus növekedés jellemezte. Március elején az Index.hu még csak 50 ezres címlapletöltést ért el. Egy – az írott sajtóban lefolytatott – erőteljes reklámkampány következtében a címlapletöltések száma 70 ezerre nőtt áprilisra. Az olvasók pozitívan fogadták a design-váltást is amelynek következtében a látvány- és tartalomstruktúra lényegesen megváltozott. Az olvasók számának növekedésével a szerkesztőség is növekedett: április elején újabb 250 négyzetméternyi irodát vettek bérbe.

2000. április 19-én két külföldi pénzügyi befektető 25,1%-os tulajdonrészt szerzett a vállalatban. A net.IPO Aktiengesellschaft GmbH, Európa legnagyobb internetes befektetési bankja 16,7%-os részesedést, míg a Német Befektetési Társaság Rt. 8,4%-os tulajdonhányadot szerzett. Mindkét cég a frankfurti tőzsdén jegyzett Deutsche Balaton Broker-Holding AG érdekeltségébe tartozik. Nem sokkal ezután tulajdoni hányadot szerzett a cégben az Intel Capital⁹, az Intel kockázati befektető leányvállalata. (5. ábra)

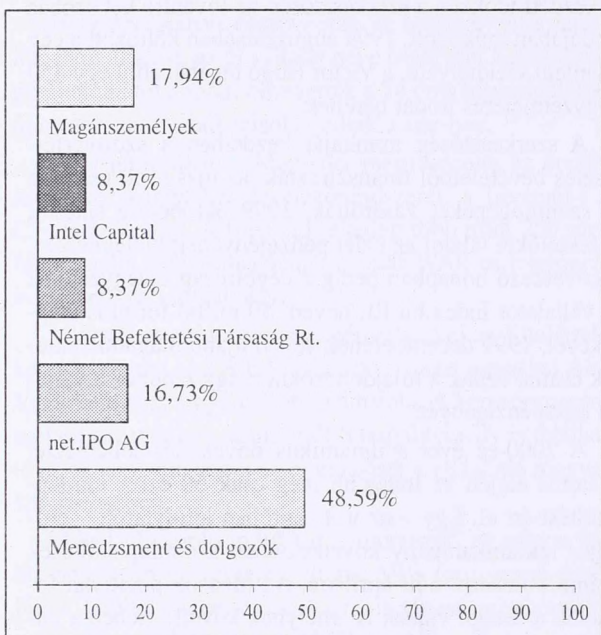
A tőkeinjekciót követően az Index jelentős fejlesztésekbe kezdett, új tartalmakat hozott létre oldalain és ehhez kapcsolódóan a dolgozói létszámot is növelte. Jelen-

⁹ Az Intel Capital internetes cégekben szerez kisebbségi részesedést szerte a világon, azzal a céllal, hogy ezáltal közvetetten növelje a processzorai iránti keresletet (a számítógépek iránti kereslet legnagyobb hajtóereje napjainkban az Internet terjedése).

leg 150 ember dolgozik a vállalatnál, amelynek tevékenysége igen szerteágazó (tartalomszolgáltatás, stratégiai tanácsadás, online marketing, e-commerce, webdesign, internetes szoftverfejlesztés), bevételeinek nagy része a tartalomszolgáltatásból, online marketingből és integrált üzleti megoldások nyújtásából tevődött össze.

5. ábra

Az Index.hu Rt. tulajdonosi struktúrája (2001. január)



Forrás: Index

Tevékenység

Tartalomszolgáltatás

Az Index.hu a legnagyobb független magyar portál. Sajátos stílusú hírszolgáltatása és a fórumai révén sikerült erős közösséget kiépítenie. Egy kérdőíves felmérés eredményei alapján az Index olvasói leginkább a friss, „perc-rekész” információkat, a fórumokat és az internetes híreket kedvelik legjobban.

Természetesen a hírek és a fórumok mellett az Index egyéb szolgáltatásokat is kínál, mint például az ingyenes levelezőrendszer, az ingyenes tárhely (saját honlap elkészítésének lehetősége), a katalógus vagy a keresőprogram. A portálon lehetőség van online vásárlásra is az Index által üzemeltetett áruházban, melynek kínálatából egy-egy cikk mindennap megjelenik a site nyitóoldalán.

Az Index helyi kiadásokat is működtet kilenc magyarországi nagyvárosban partnerekkel együttműködve. A cég

Szlovákiában és Romániában indított nemrég magyar nyelvű tartalomszolgáltatást.

Az Index látogatói jellemzően a húszas vagy korai harmincas éveikben járó városi lakosság átlagos vagy annál jobb anyagiakkal bíró, a számítástechnika iránt érdeklődő, vagy munkájában azt használó rétegeből kerülnek ki.

Az Indexet jelenleg havonta 335 000-en olvassák, ami közel 12 000 000 oldalátöltést jelent (a tavalyi év folyamán havonta átlagosan 7 000 000 oldalátöltést regisztráltak). A látogatottság és az oldalátöltések ugrásszerűen nőttek 2001 januárjában, ezt a növekedést Zámbo Jimmy tragikus halála és a Független Kisgazdapárt körüli csatározások miatt megnőtt olvasói kedv indukálta. Az Index ezekről az eseményekről részletesen számolt be.

Az Index.hu egyébként havonta több tízezer, saját szerkesztősége által előállított hírt, cikket, képet közöl. A tartalom előállítására az index tavaly 541 millió forintot költött. (2. táblázat)

2. táblázat

Az Index.hu Rt. főbb pénzügyi mutatói E Ft (2000. dec. 31.)

Jegyzett tőke	70 632
Saját tőke	769 013
Mérlegfőösszeg	894 387
Értékesítés nettó árbevétele	477 434
Üzemi szintű eredmény	-180 582
Mérleg szerinti eredmény	-151 525

Forrás: Index

Online marketing

Az Index a 2000-es évben a cég médiatulajdonosként és ügynökségként meghatározó szerepet játszott a magyar online reklámpiac létrehozásában és megszilárdításában. Ennek eredményeképpen a teljes hazai online reklámköltés legnagyobb szeletét mondhatja magáénak (az Index reklámbevételei 290 millió forintot tettek ki 2000-ben).

Az Index meghatározó ügynökségi partnerei a MindShare Digital, az OMD Interactive, a MediaEdge, Universal McCann és a Kirowski, legjelentősebb támogatói a Pannon GSM, a Coca Cola, az IBM, a Compaq, a Conoco-JET, a Hungária Biztosító, a PSINet és a GTS Datanet, kiemelkedő reklámozói a Vodafone, a Westel, a Matáv, a Vivendi, a Hewlett-Packard, a Volvo, a Renault, az Alfa Romeo, a Microsoft, az OTP, a K&H Bank, a CIB Bank, a Generali-Providencia Biztosító, a Winterthur Biztosító és a Zürich Biztosító.

Online és offline médiapartnereivel az Index havi több tízmilliós nagyságrendű barterüzletet bonyolít, közéjük tartozik a Bertelsmann Szakkiadó, a Boomerang, az Eco.hu, az Est Média, az Expressz/Trader.com, a Figyelő, a Fornax, a GTE Yellow Pages, a Magyar Telefonkönyvkiadó, a Mail Hungary, a MaNcs, a MusicMix, a Napi Gazdaság, a Népszabadság, a Népszava, a Pannon Lapok, a Reader's Digest, a Sziget Kulturális Szervezőiroda, a Wanted és a Z+.

Technikai hátterére, hirdetésszervezői gárdájára, partnerkapcsolataira és piaci tapasztalataira építve az Index egyre több tartalomszolgáltatóval köt átfogó stratégiai megállapodást, aminek keretében az Index a partnerszolgáltatók számára széles körű szolgáltatást és integrációs lehetőségeket nyújt, valamint ellátja a partnerek média-képviselését.

Integrált üzleti megoldások

Az Index.hu – jelentős mértékben saját fejlesztésű szoftvertermékekre alapozva – teljes körű és megrendelőre szabott internetes fejlesztői szolgáltatásokat nyújt. A vállalat hozzásegíti megrendelőit adataik internetes publikálásához, az adatok kezeléséhez és frissítéséhez, valamint internetes tranzakciók lebonyolításához.

A vállalat ügyfeleinek egyedi tervezésű, a kívánt arculatra formált honlapokat készít (www.ca-ib.hu, www.ebroker.hu, www.film.index.hu, www.garmond.hu, www.ieb.hu, www.nokia.hu) vállalja ezek frissítését és karbantartását is. A projektek sokszor nem egyszerűen csak a megrendelő honlapjának elkészítését, hanem a vállalkozások vagy intézmények teljes internetes megjelenésének kialakítását is magukban foglalják.

Az Index rendelkezik saját fejlesztésű szoftverekkel is, ilyenek a WebAudit Internetes látogatottságmérő rendszer, az eBroker elektronikus tőzsdei kereskedelmi rendszer, a DEX internetes fizetési és loyalt rendszer és az AdEngine intelligens online hirdetőrendszer.

Az AdEngine online reklámkampányok tervezését, teljes körű kiszolgálását, eredményeinek, illetve lefutásának analízisét végzi. A DEX összegkorlátozás nélkül valósítja meg az ügyfelek internetes tranzakcióinak fizetési hátterét, illetve lehetőséget nyújt bónuszpontok gyűjtésére és felhasználására akár több szolgáltató rendszerében is. Az eBroker elektronikus úton történő üzletkötést tesz lehetővé brókercégek és ügyfelek számára a Budapesti Értéktőzsde MMTS rendszerén keresztül. A Medián Közvélemény- és Piackutató Intézettel közösen fejlesztett WebAudit ellenőrizhető és független információkat nyújt honlapok oldalainak letöltéséről, látogatottságáról.

Az üzletág vevői média vállalatok és kereskedelmi vállalatok. A tavalyi év során a divízió 190 millió forint bevételt termelt.

Szervezet

Az index rendkívül alacsony általános költséggel dolgozik, a gazdasági igazgató és a stratégiai igazgató 10–15 embert irányít összesen. A vállalat tartalomszolgáltatással és fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeit a termelési részleg végzi.

A főszerkesztő felügyeli a 40 újságíró munkáját, akik gondoskodnak arról, hogy az Index portálján folyamatosan friss és érdekes hírek jelenjenek meg. A régi tartalmak frissítéséhez elég az újságírók közreműködése, illetve van minden rovatnak, vertikális site-nak egy üzemeltetésért felelőse.

Új tartalmak létrehozása igényli a fejlesztők munkáját is. Ilyenkor két részleg dolgozóinak szorosan együttműködve kell dolgoznia. Az index projektrendszerben fejleszt a portálon belüli új site-okat, egy projektvezető felelős a feladat elvégzéséért. A projektek általában késnek és túllépik az előirányzott költségkeretet is.

A projektek elindításáról a Vezetői Tanács dönt. Ez a felsővezetők közül (vezérigazgató, gazdasági igazgató, termelési igazgató, stratégiai igazgató, sales igazgató) álló szerv minden hétfőn összeül, ezen kívül rendkívüli esetekben is összehívhatják. Ezen a fórumon hozzák meg a nagyobb horderejű döntéseket, melynek kivitelezéséért az egyes részlegek vezetői felelősek. A döntések során a vezetők törekednek a konszenzusos megegyezésre, ha a vita holtpontra jut, egyszerű többséggel döntenek.

A döntéshez fontos inputot szolgáltat a Vállalati Levelezőlista, amelyet használva a levelek az összes dolgozóhoz és vezetőhöz eljutnak. Nagyobb horderejű döntéseknél a levelezőlistán kérik ki a vezetők a dolgozók véleményét, a döntéshozatalba azonban nem vesznek részt a dolgozók.

Az Index politikája alapján bárki bárkinek küldhet e-mailt, a dolgozók gyakran élnek is ezzel a lehetőséggel. A vállalat belüli kommunikáció jellemzően e-mailen keresztül zajlik. A Vállalati Levelezőlista mellett léteznek részlegeken belüli levlisták, illetve egy-egy projekthez kapcsolódó listák. A munkával kapcsolatos levelek mellett a dolgozók személyes jellegű levelek és viccek küldésére is használják ezeket a listákat.

A dolgozók jellemzően szabad felfogású, dinamikus személyek. Politikailag egyetlen pártnak sem elkötelezetek, de érdeklődnek a politika iránt. A demokrácia és a szólásszabadság alapul a vállalatban belül.

Nemzetközi terjeszkedés

Az Index erős partneri kapcsolatokat épített ki a lengyel Wirtualna Polska és a cseh Netcentrum portálokkal. Az együttműködés jelenleg leginkább a tapasztalatcserére terjed ki. Az utóbbi időben erősödtek ezek a kapcsolatok, az Index a keresőprogramját például a Netcentrum-tól szerezte be, ezzel körülbelül 150 ezer dollárt takarítva meg. Mivel ezek a portálok sokszor ugyanannak a multinacionális vállalat különböző leányvállalatainak reklámkampányait bonyolítják le, ezen a téren lehetőség van további együttműködésre. Az egyik országban elkészített kampány könnyen adaptálható más országokban, ezzel költséget lehet megtakarítani.

Kevésbé fejlett internetes piacokon, mint például Romániában, vagy Szlovákiában lehetőség van önálló portál felállítására. Ezekben az országokban jelenleg még kevesen használják az internetet és portál is csak egy-kettő jelent meg. Egy ilyen portál beindítása 100 millió forint körüli beruházást jelentene.

Finanszírozás

Az Index.hu Rt. iránt érdeklődnek kockázati tőkések (venture capitalist – VC), kérdések azonban, hogy milyen árfolyamon hajlandóak a cégbe pénzt fektetni. A kockázati tőkések megnyeréséhez általában egy nagyobb ötlet, globális méretűre kiterjeszthető projekt vagy nagy növekedési szint szükséges. Emellett fontos még, hogy a menedzsment hiteles legyen és megbízzanak benne. Ha ezek a feltételek teljesülnek, akkor akár 8–10 millió dollárnyi tőkét is hajlandó a VC a vállalat rendelkezésére bocsátani. A tőkeinjekció alsó határa 1 millió dollár, vannak ugyanis bizonyos fix költségek az investíció során. Ilyen például az audit, a célvállalat átvilágítása, ami akár hat hónapot is igénybe vehet.

A tőzsdei bevezetésnél hasonló kritériumoknak kell megfelelni, az ily módon megszerezhető tőke nagyon változó. Általában azt mondják, hogy egy vállalatnak akkor érdemes tőzsdére menni, ha piaci kapitalizációja eléri 10–20 millió dollárt.

Mellár Balázs

Adaptív és kreatív elemek a vállalati stratégia kialakításában

Amikor 1971-ben Gábor Dénes fizikai Nobel-díjat kapott – nyolcadikként a magyar származású kitüntetettek sorában – joggal érezhette megerősítve híres mondását, mi-

szert „A jövőt nem lehet megjósolni, hanem fel kell találni.” Ez világos beszéd a természettudósok számára, de mi az üzenete egyéb területek művelőinek, például az állandóan a potenciális profitok után kutató üzleti világnak? Meglepő lehet, de ugyanaz, hiszen különösen a vállalati stratégiák számára világos ma már, hogy a jövőt fel kell találni.

A kreatív elemek már az értelmezés szintjén is megtalálhatóak.

H. Mintzberg stratégia alapdefiníciója megmutatja a stratégia racionális-intuitív, sőt tudatos-spontán elemeinek összetartozását. A stratégia fogalmi szinten is négy met-szetként értelmezhető, úgymond négy P-je van. Eszerint a stratégia jelentése: egyrészt **Plan**-terv; tudatosan tervezett cselekvéssor vagy program egy szituáció kezelésére. Ilyen értelemben igazi racionális feladat. Másrészt **Pattern**-minta; a cselekvések sorozatában kialakult minta, a magatartásban megnyilvánuló szabályszerűség akár szándékolt, akár nem. Harmadrészt **Position**-helyzet; a környezetnek nevezett feltételrendszerben, a fenntartható előny felkutatása és megőrzése, azaz életképes pozíció megteremtése. S végül **Perspektive**-jövőkép; a világ észlelésének egyfajta vetülete, módja. Ez a kreatív optika főleg a vízió, misszió megalkotásánál domináns.

Ráadásul tovább bonyolítja a jövőt feltalálni készülő stratégiaalkotó feladatát az a tény, hogy a stratégiai és operatív gondolkodás egymás feltételező elemekből épül fel a következők szerint:

A stratégiai	Az operatív	gondolkodás jellemzői
Egész	Részletek	Idő
Irracionális	Racionális dimenzió	
Kockázatvállalás	Kiszámíthatóság	
Intuíció	Tervezhetőség	
Bátorság	Óvatosság	

Bővítsük ki a vizsgálódást a menedzsment szóval.

Az alapdefiníciót tekintetbe véve a stratégiai menedzsment három fogalmi síkon értelmezhető:

Jelent egyrészt konkrét tervezési tevékenységet, másrészt szemléletet, sőt vezetési módot. Ez utóbbi értelmezése a már-már klasszikusnak számító menedzsment-mix, amely leírja a vezetési folyamat három fázisú modelljét. Eszerint a menedzsment-mix három eleme: az *iránykijelölő*, a *problémamegoldó* és a *megvalósító* fázis. Az a jó iránykijelölő, aki víziókat alkot, aki proaktív jövőszemléletű, ráadásul divergens agyú vállalkozó. A második fá-